



# วิธชาмуโร วิถีไทย วิถีโลก

**ท่าน** สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้า ในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST” THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่า トヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ผมค่อย ๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาเล่าสู่กันฟังไปนะครับ คุณ Horikiri เขียนหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบของการพูดคุยกับผู้อ่าน ดังนั้น คำว่า “ผม” ในเนื้อหาข้างล่างนี้จะหมายถึงคุณ Horikiri ผู้เขียนนะครับ

คราวที่แล้วเราคุยกันถึงบทบาทของวิศวกรใหญ่ โดยยกกรณีศึกษาการพัฒนาารถรุ่น LEXUS ที่เริ่มในสหรัฐอเมริกาโดยการทุ่มเทพยายามหาศาสตร์และอาศัยพลังผลักดันจากวิศวกรใหญ่จนสำเร็จ คราวนี้เรามาดูเรื่องแผนงานต้นทุนของโตโยต้ากันครับ

บทที่ 4 วิธดำเนินงานแผนงานต้นทุนของโตโยต้า  
แผนงานต้นทุนเป็นบทสรุปโดยย่อของการปฏิบัติ  
การลดต้นทุนของโตโยต้า

เคล็ดลับในการลดต้นทุนของโตโยต่านั้นจะสรุปรวมอยู่ใน “แผนงานต้นทุน” และ “แผนแม่บทต้นทุน” ที่เป็นแผนหลัก แต่เนื่องจากการนำไปปฏิบัติจะยุ่งยากมาก จึงยังไม่ได้เอ่ยถึงรายละเอียดในเรื่องนี้ ในส่วนต่อไปนี้จะเล่าถึงความสำคัญ และภาพรวมของ “แผนงานต้นทุน” และ “แผนแม่บทต้นทุน” ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการลดต้นทุนของโตโยต้าให้ทราบต่อไป

จากแผนงานสินค้าไปสู่การผลิตเชิงมวลมีขั้นตอนอย่างไร?

**กฎของ “การลดต้นทุน” คือ “แผนงานต้นทุน”**

จากบทที่ 1 ถึงบทที่ 3 เราได้คุยกันไปถึงแนวคิดพื้นฐานของโตโยต้า กล่าวคือ การมุ่งเป้าสู่การทำงานที่มีการสร้างมูลค่าเพิ่ม การลดต้นทุนอย่างถูกต้องจะทำให้สามารถกำหนด และทำให้ได้ผลกำไรตามต้องการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือ

ไคเซ็นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในโรงงาน และในส่วนงานสนับสนุนโดยทั่วถึงทั้งบริษัท ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นประเด็นที่สำคัญในการจัดการธุรกิจทั้งสิ้น

จากนี้ไปตั้งแต่บทที่ 4 ถึงบทที่ 6 นั้น เราจะได้มาคุยกันถึงวิธีการที่เป็นรูปธรรมในการลดต้นทุนของโตโยต้ากันครับ

ในส่วนที่จะหยิบยกมาคุยกันในบทนี้คือ “แผนงานต้นทุน” ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหลักใน “การลดต้นทุน” ของโตโยต้าเลยละครับ แม้กระนั้นก็ตาม ผมแทบจะไม่ได้กล่าวถึงเรื่องนี้เลยในสามบทที่ผ่านมา

เหตุผลหลักก็คือ **การนำเรื่องนี้ไปประยุกต์ใช้นั้นยากเย็นแสนเข็ญ และบริษัทที่สามารถใช้วิธีการตามแบบโตโยต่านั้นได้สำเร็จสมบูรณ์แทบจะไม่มีเลยครับ** และนี่คือจุดที่จะตัดสินใจว่าบริษัทหนึ่ง ๆ จะสามารถวัดรอยเท้าตามแบบของโตโยต้า นำไปปฏิบัติได้ครบถ้วนสมบูรณ์เพียงใด ?

ในบทนี้จะได้อธิบายกรอบการดำเนินการภาคปฏิบัติในการลดต้นทุนของโตโยต้าว่าทำอย่างไรบ้าง?

แผนงานสินค้า → แผนงานต้นทุน → แผนหลักต้นทุน → การผลิตเชิงมวล

ในเบื้องต้น เรามาดูภาพใหญ่ของกระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เห็นภาพทั้งหมดได้อย่างชัดเจนครับ

รูปแบบของกระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นไม่จำกัดเฉพาะโตโยต้าเท่านั้น โดยมากมักจะคล้ายคลึงกันในทุกบริษัท กล่าวคือ เริ่มต้นจาก “สิ่งที่พึงมีในแผนงาน” ก่อนโดยพิจารณาว่าจะนำสินค้าใดออกสู่ตลาด ผู้ซื้ออยากได้สินค้าที่มีคุณภาพ และสมรรถนะอย่างไร โดยส่วนงานขายที่ใกล้ชิดกับผู้ใช้มากที่สุดจะเป็นฝ่ายที่นำเสนอร่าง “แผนงานสินค้า” เป็นเบื้องต้น

**นี่คือจุดตั้งต้นของงานทั้งหมดครับ**

## วิธัชามูโร วิถีไทย วิถีโลก

แน่นอนที่ว่า หากสินค้าเป็นยานยนต์ตามแนวคิดใหม่ทั้งหมด เช่น ยานยนต์ขับเคลื่อนด้วยเซลล์เชื้อเพลิงนั้น วิศวกรใหญ่จะเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการนำเสนอตัวร่างแผนงาน แต่แผนงานสินค้าส่วนใหญ่ นั้น มักจะเป็นการนำเสนอในด้านการปรับเปลี่ยนแบบหรือ Model Change โดยส่วนงานขายเป็นหลัก

แม้จะมีการตกลงปลงใจในการอนุมัติแผนงานสินค้าแล้วก็ตาม **โดยปกติจำเป็นต้องใช้เวลาอีกประมาณ 2-3 ปีกว่าที่รถยนต์รุ่นที่อยู่ในแผนงานสินค้าจะออกสู่ตลาด**

ในช่วงเวลา 2-3 ปีที่ว่านี้ต้องใช้ทำอะไรกันล่ะครับ?

ใช้ในการพิจารณาแผนงานโดยละเอียดครับ โดยทั่วไปบริษัททั้งหลายจะพิจารณา “รายละเอียดผลิตภัณฑ์” ซึ่งสำหรับโตโยต้าก็จะพิจารณาเกี่ยวกับสมรรถนะ และคุณภาพของยานยนต์ที่จะผลิตออกสู่ตลาด ซึ่งก็คือการทำ “แผนงานผลิตภัณฑ์” ดังที่กล่าวไปแล้วในเบื้องต้นนั่นเองครับ

แต่ทว่า สำหรับโตโยต้าแล้ว ยังมีกระบวนการที่สำคัญมากที่สุดอีกกระบวนการหนึ่ง กล่าวคือ การทำ “แผนงานต้นทุน” นั่นเองครับ

**และนี่แหละครับคือเคล็ดลับที่ทำให้ชื่อเสียงของโตโยต้านั้นโด่งดังเป็นบริษัทระดับโลก**

โดยทั่วไปนั้น สิ่งที่เราเรียกกันว่า “แผนงานของผลิตภัณฑ์ใหม่” ก็คือ “แผนงานผลิตภัณฑ์” นั่นเอง กล่าวคือการจัดทำรายละเอียดว่า ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือสินค้าใหม่นั้นคืออะไร มีลักษณะพิเศษหรือลักษณะเด่นอย่างไร โดยเน้นให้ความสำคัญกับคุณภาพ สมรรถนะ และต้นทุนของผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง บริษัทส่วนมากจะทำแผนงานนี้ออกมาในรูปแบบที่คล้าย ๆ กัน

แต่ทว่า เมื่อเปรียบเทียบกับกระบวนการและเอกสารสารสนเทศที่โตโยต้าดำเนินการตรวจสอบพิจารณาเพื่อการลดต้นทุนแล้ว บรรดาเอกสารทั้งหลายที่บริษัทส่วนมากใช้พิจารณาในการทำแผนงานผลิตภัณฑ์นั้น เทียบเท่ากับ “เอกสารแนบ” หรือ “ใบปะหน้า” ในแผนงานผลิตภัณฑ์ที่ใช้กันอยู่ที่โตโยต้านั่น

ทำไมผมจึงกล่าวเช่นนั้น ลองมาฟังเหตุผลกันนะครับ

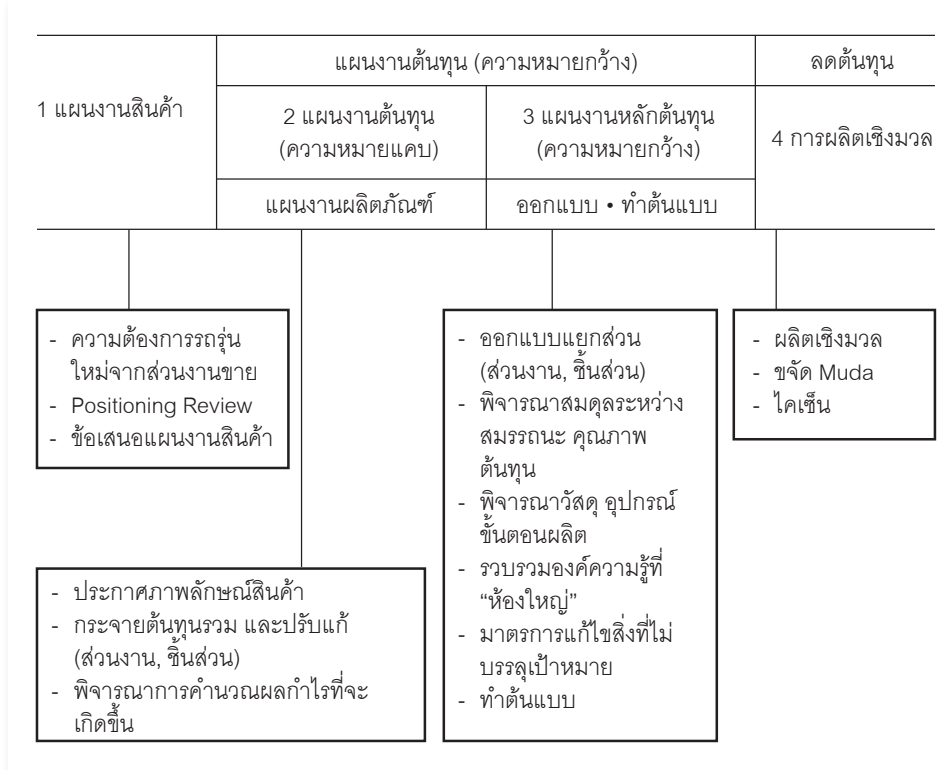
**เหตุผลที่กรอบใหญ่ของต้นทุนนั้นกำหนดได้โดย “แผนงานต้นทุน”**

ที่โตโยต้านั่น เมื่อมีการจัดทำ และนำเสนอแผนงานผลิตภัณฑ์ใหม่ จะมีการเริ่มจัดประชุม “คณะกรรมการแผนงานต้นทุน” ไปพร้อม ๆ กัน จากนั้นจะกำหนด “ค่าต้นทุนเป้าหมาย” สำหรับการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้ได้คุณภาพ และสมรรถนะตาม

ที่กำหนด แล้วจะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องจนถึงจุดก่อนการผลิตเชิงมวลหรือ Mass Production โดยมีการตรวจสอบอย่างเข้มงวดเพื่อให้บรรลุค่าต้นทุนเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ให้ได้

นี่แหละครับคือสิ่งที่เรียกว่า “แผนงานต้นทุน” ของโตโยต้า ขอให้ดูรูปที่ 16 ประกอบคำอธิบายนะครับ

ความหมายกว้าง ๆ ของ “แผนงานต้นทุน” นั้น จะหมายความถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการจนถึงจุดก่อนการผลิตเชิงมวล โดยส่วนตัวของผม นั้น เวลาไปอธิบายให้ลูกค้าหรือ



รูปที่ 16 ตัวอย่างกระบวนการจาก แผนงานสินค้า → แผนงานต้นทุน → แผนงานหลักต้นทุน → การผลิตเชิงมวล (Mass Production)

ลูกค้าฟังเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น จะแบ่งออกเป็น “แผนงานต้นทุน” กับ “แผนหลักต้นทุน” ครับ